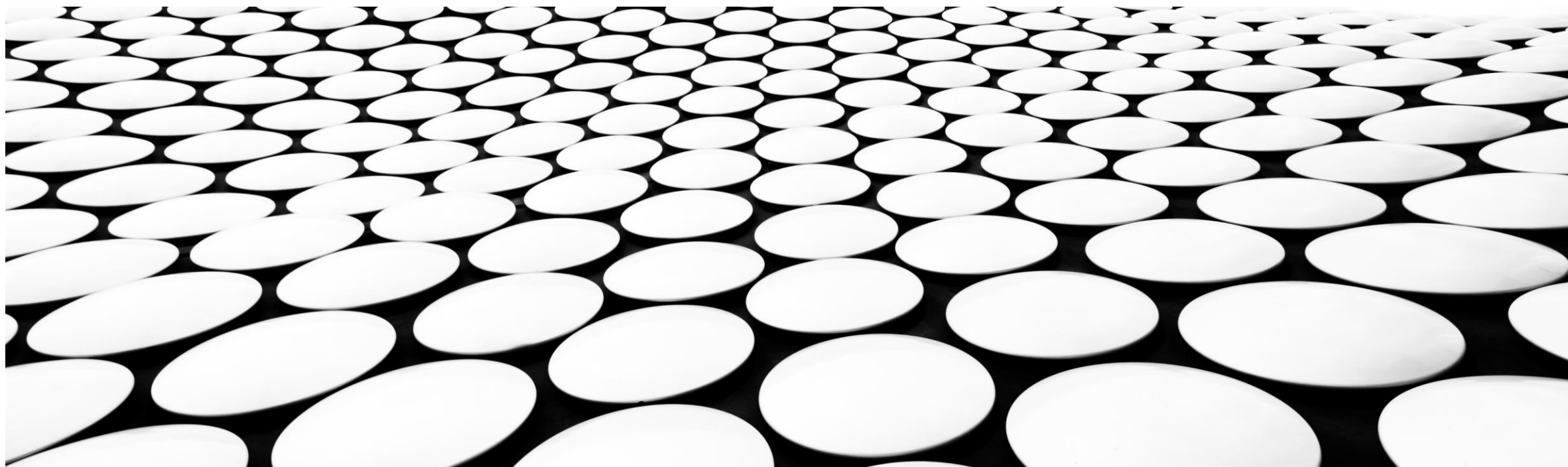


---

# SOCJOLOGIA

EKONOMICZNA





SOCJOLOGIA EKONOMICZNA

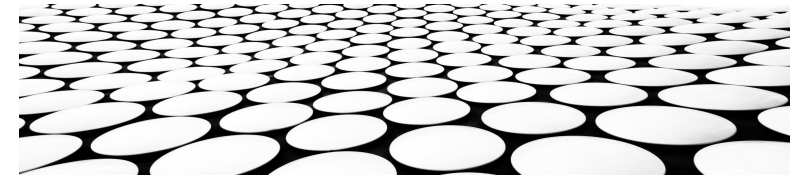
definicja, zakres badań  
koncepcje człowieka w gospodarce,  
od organizacji do instytucji,  
rozwój społeczny a rozwój gospodarczy,  
gospodarka-państwo-społeczeństwo,  
stosunki pracy: konflikt-kooperacja-gra



# DEFINICJA



# SOCJOLOGIA EKONOMICZNA DEFINICJA

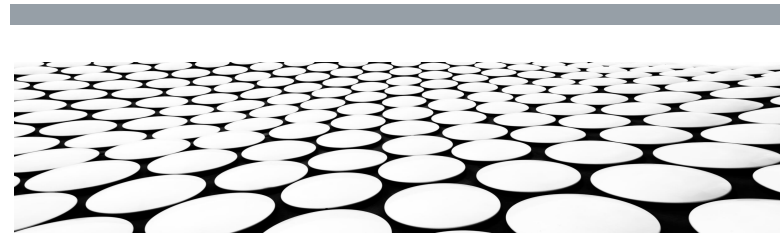


**Socjologia ekonomiczna** – dyscyplina naukowa, która korzysta z analiz (teorii) socjologicznych do analizy zjawisk ekonomicznych a także jak struktury ekonomiczne oddziałują na życie społeczne.

Socjologia ekonomiczna może obejmować badania nad:

1. **Człowiekiem:** kim jest człowiek, jakie ma potrzeby, motywacje, aspiracje, ideały.
2. **Kulturą ekonomiczną:** Jak wartości, normy i przekonania wpływają na zachowania gospodarcze jednostek i grup.
3. **Instytucjami:** Jak różne instytucje (np. państwo, organizacje, firmy) kształtują procesy ekonomiczne.
4. **Rynkami:** Jak interakcje społeczne wpływają na funkcjonowanie rynków i zachowania konsumenckie.
5. **Nierównościami społecznymi i ekonomicznymi:** Jak ekonomiczne różnice wpływają na struktury społeczne i odwrotnie.

Socjologia ekonomiczna stara się zrozumieć, że gospodarka nie funkcjonuje w próżni, lecz w kontekście społecznym, co pozwala lepiej wyjaśnić zjawiska ekonomiczne i ich skutki.

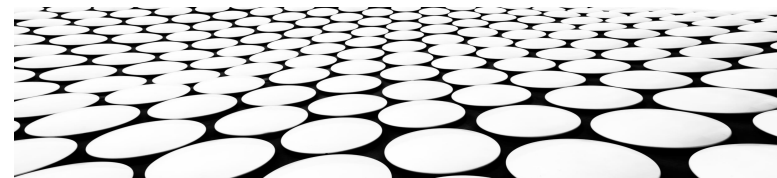


*Gdyby tylko nie ten związek zawodowy?*

*Czy i dlaczego związek zawodowy jest potrzebny w firmie Wellington Associates?*



## Związek zawodowy?



### *Czy i dlaczego związek zawodowy jest potrzebny / niepotrzebny w firmie Wellington Associates?*

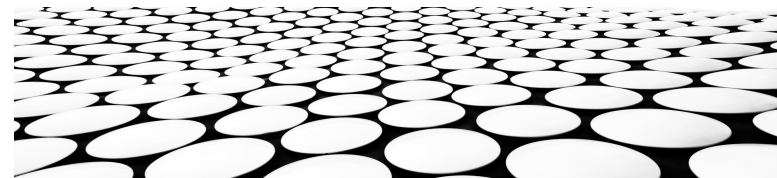
**Wellington Associates** jest dobrze prosperującą firmą analityczną. Ma 200 pracowników i około tysiąca zadowolonych klientów. Pracownikom oferuje elastyczny czas pracy, opiekę socjalną i konkurencyjne zarobki.

To, czy wszyscy są z tego zadowoleni, okaże się w dniu referendum, w którym prawdopodobnie dojdzie do powołania organizacji związkowej. Czy nowoczesna firma lat 90. tak samo wykorzystuje ludzi, jak jakaś huta?

*Jaki powinien być następny krok zarządu firmy WA?*

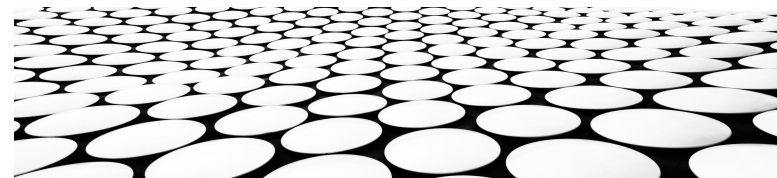
1. Jak pracownicy oceniają jakość pracy w firmie WA?
2. Jak pracownicy oceniają ofertę socjalną firmy WA?
3. Jakie są przesłanki prowadzące do planu utworzenia związku zawodowego w firmie WA?
4. Co może wnieść nowego związek zawodowy, jaką wartość dla pracowników firmy Wellington Associates?
5. Co może wnieść nowego związek zawodowy, jaką wartość dla zarządu i dla właścicieli firmy Wellington Associates?
6. Jakie zagrożenia do firmy WA może generować istnienie związku zawodowego?
7. Jaki jest potencjalny wynik referendum w sprawie powołanie ZZ w firmie WA? Dlaczego?

## *Związek zawodowy?*



Pytanie	Odpowiedź	Dowód (analiza treści/wywiad)
Jak pracownicy oceniają jakość pracy w firmie WA?		

## *Związek zawodowy?*



*Czy i dlaczego związek zawodowy jest potrzebny / niepotrzebny w firmie Wellington Associates?*

WNIOSKI	REKOMENDACJE

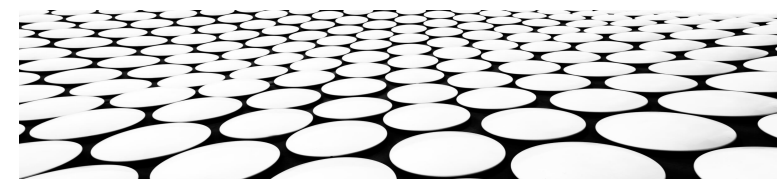




# **KONCEPCJE CZŁOWIEKA**



# KONCEPCJE CZŁOWIEKA W GOSPODARCE



**Indywidualizm metodologiczny** – stanowisko (założenie) zakładające, że można opisać i wyjaśnić świat społeczny (a następnie ekonomiczny) przez redukcję (uproszczenie) jego złożoności do analizy jednostki (pojedynczego człowieka).

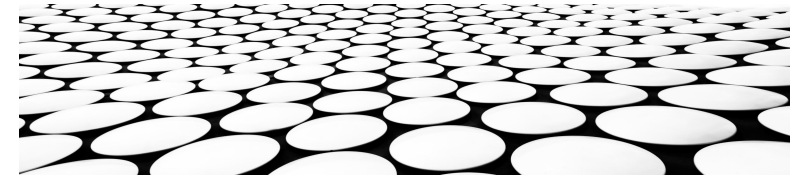
**Holizm metodologiczny** – stanowisko zakładające, że nie da się prawidłowo opisać zachowań jednostki bez uwzględnienia całości (kontekstu), jakim jest grupa społeczna, wspólnota, naród itd.

**Człowiek ekonomiczny** (*homo oeconomicus*) – stanowisko zakładające, że człowiek działa przede wszystkim we własnym interesie, potrafi chłodno kalkulować i dbać o jego maksymalizację.

**Człowiek socjologiczny** (*homo sociologicus*) – poczucie wspólnoty, dobra wspólnego, odwołanie się raczej do wspólnych wartości a nie tyle do indywidualnych interesów, fenomen przywództwa.

**Człowiek sowiecki** (*homo sovieticus*) – zależność od państwa, zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego, konsumpcjonizm, brak inicjatywy, niechęć do podejmowania ryzyka i działania na własną rękę, mentalność kolektywistyczna, uległość na wszelkie manipulacje.

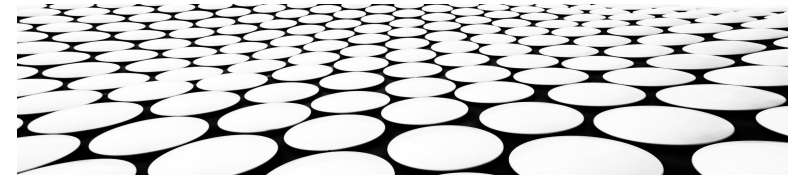
# KONCEPCJE CZŁOWIEKA W GOSPODARCE



## **Człowiek społeczno-ekonomiczny** (zakorzeniony instytucjonalnie) – potrzeba syntezy

- Ekonomia zajmuje się tym, jak ludzie dokonują wolnych i racjonalnych wyborów (*homo oeconomicus*), a socjologia brakiem możliwości dokonywania wyborów przez ludzi (*homo sociologicus*) – uwarunkowania kulturowe, instytucjonalne [Dusenberry].
- **Reguły / wzory instytucjonalne** – decyzje człowieka są determinowane poprzez przynależność do otoczenia społecznego, instytucjonalnego, kulturowego.
- **Wybory indywidualne** – decyzje są podejmowane w oparciu o posiadaną informację oraz aspiracje człowieka.
- **Modele mentalne** – decyzje są podejmowane w oparciu o ocenę, interpretację otoczenia w relacji do indywidualnych wyobrażeń, oczekiwań, priorytetów, sposobów myślenia i analizy.
- **Ekonomiczne zachowania jednostki** – decyzje wynikające z realnych działań i doświadczeń człowieka w gospodarce.

# KONCEPCJE CZŁOWIEKA W GOSPODARCE



Cogito ergo sum (Kartezjusz)

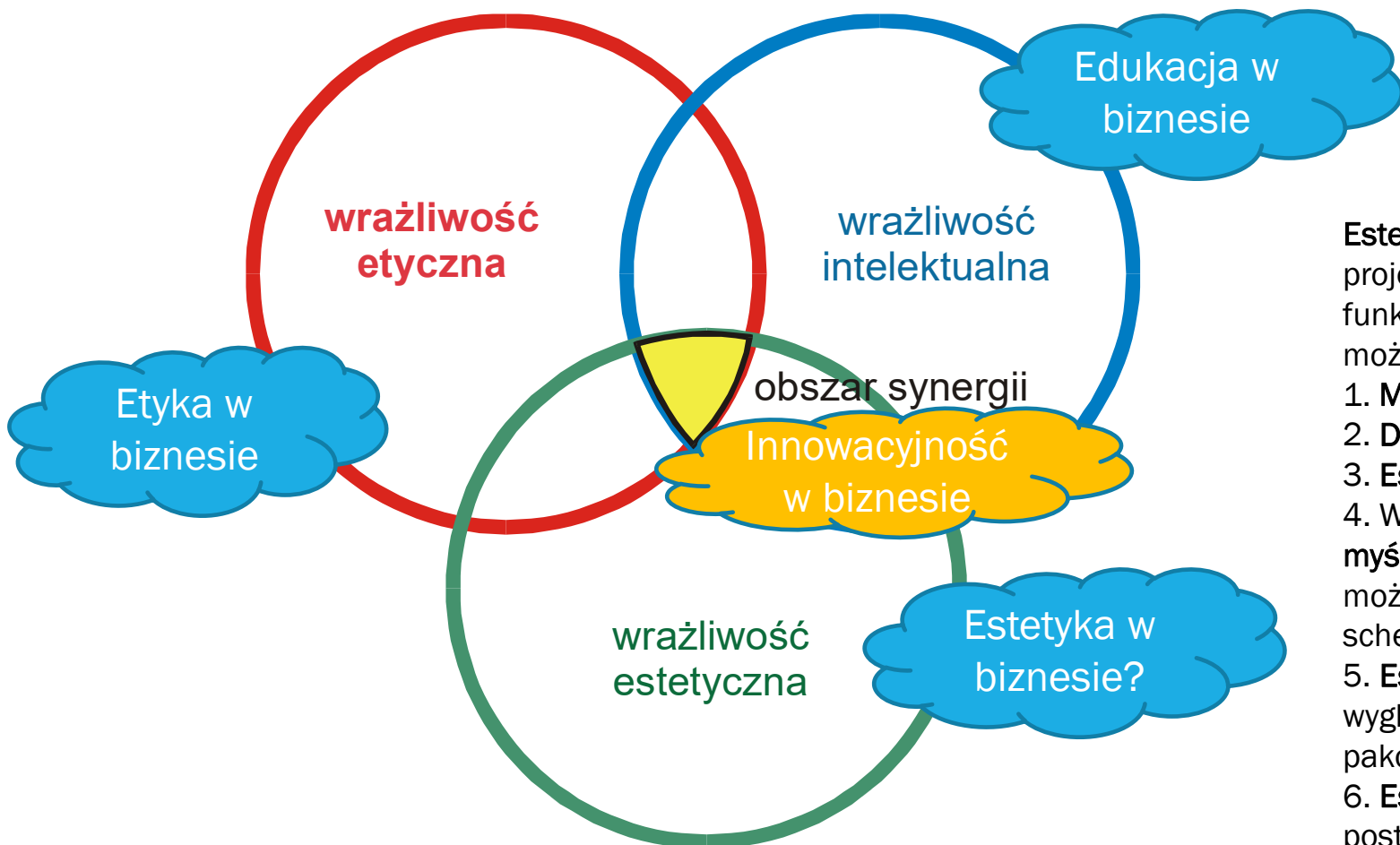
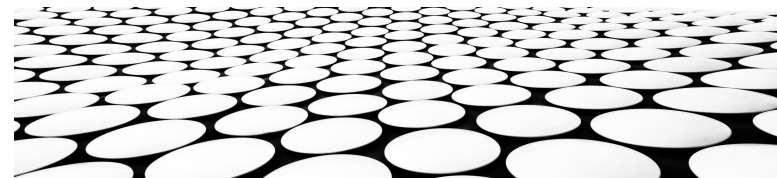
*Człowiek jest trzcina najslabszą w przyrodzie, ale trzcina myślącą. Nieco mgły, kropla wody starczy, by go zabić. Lecz niechby był zgnieciony przez wszechświat cały, to jeszcze byłby szlachetniejszy od tego, co go zabija: gdyż on wie, że umiera. **Cała tedy godność nasza leży w myśli.***  
Pascal

**Człowiek wartości** (*homo valuesus*) - refleksja natury antropologicznej implikująca ostatecznie problematykę aksjologiczną w wymiarze etycznym czy szerzej kulturowym.

Specyficznie ludzka wrażliwość na dobro, piękno i prawdę determinuje konieczność poszukiwania ponadprzeciętnej wartości organizacji na miarę człowieka w specyficznie ludzkim świecie wartości, etyki, sztuki, filozofii, kultury.

Człowiek uczestnicząc w procesie kształtowania ponadprzeciętnej wartości organizacji, powinien przede wszystkim myśleć twórczo (**wrażliwość intelektualna**), dostrzegać sens zarówno swojego życia, jak też swojej pracy i przedsiębiorczości (**wrażliwość etyczna**), oraz być otwartym na jej piękno (**wrażliwość estetyczna**).

# KONCEPCJE CZŁOWIEKA W GOSPODARCE

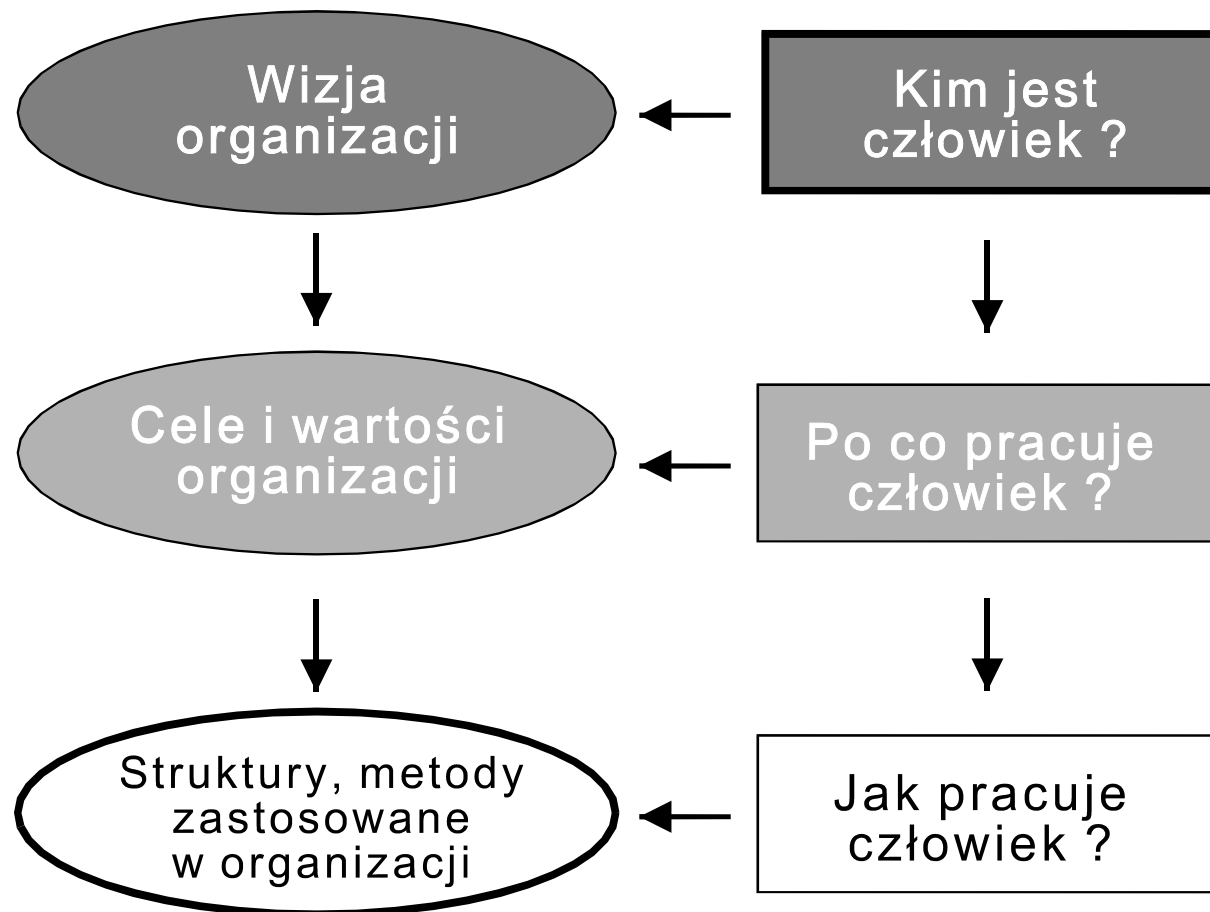
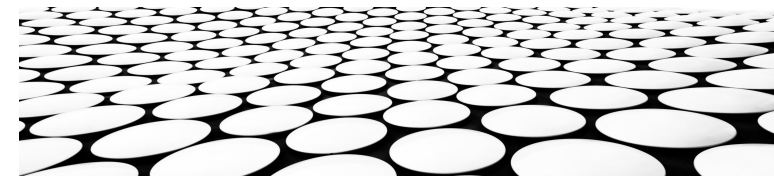


**Estetyka w biznesie** odnosi się do wartości, jakie wygląd, projektowanie i ogólne doznania wizualne mają w kontekście funkcjonowania organizacji. Wrażliwość na piękno w biznesie może wpływać na różne aspekty, takie jak:

1. **Marka i wizerunek**
2. **Doświadczenie estetyczne klienta**
3. **Estetyka przestrzeni biurowej** – kwestia wydajności
4. Wrażliwość na piękno może stymulować **innowacyjne myślenie**. Estetyka w projektowaniu produktów czy usług może inspirować pracowników do myślenia poza utartymi schematami.
5. **Estetyka zrównoważonego rozwoju** obejmuje nie tylko wygląd produktów, ale także sposób ich produkcji i pakowania.
6. **Estetyka w marketingu** wpływa na to, jak konsumenci postrzegają produkt lub usługę. (Chat GPT)

Obszary kształtowania się synergii potencjału ludzkiego w perspektywie potrzeb organizacyjnych wyższego rzędu. Źródło: *Opr. własne*

# KONCEPCJE CZŁOWIEKA W GOSPODARCE

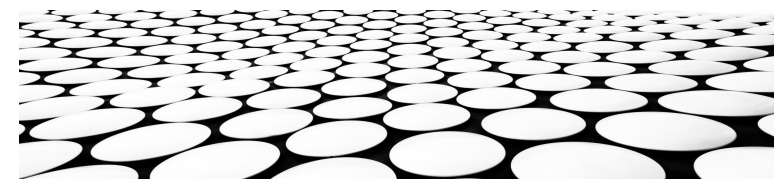


Wymiar antropologiczny

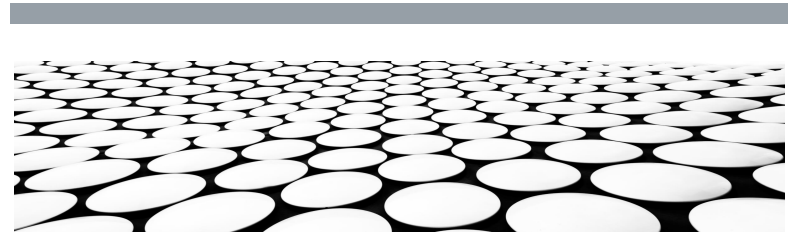
Wymiar aksjologiczny

Wymiar metod zarządzania

# KONCEPCJE CZŁOWIEKA W GOSPODARCE



Teoria X	Teoria Y	Teoria Z
<p>Opracowana przez Douglasa McGregora, zakłada, że:</p> <p>Ludzie są z natury leniwi i niechętni do pracy. Wymagają nadzoru i kontroli. Unikają odpowiedzialności i dążą do unikania pracy.</p> <p>W związku z tym menedżerowie stosują autokratyczny styl zarządzania <b>oparty na braku zaufania</b>, skupiając się na nadzorze, kontroli i karach.</p>	<p>Autorstwa McGregora, zakłada, że:</p> <p>Pracownicy są zmotywowani i chętni do pracy. Dążą do samorealizacji i przyjmują odpowiedzialność. Kreatywność i współpraca są naturalnymi cechami ludzi.</p> <p>Menedżerowie w tym modelu stosują bardziej demokratyczny styl, <b>oparty na zaufaniu</b>, delegowaniu zadań i umożliwianiu pracownikom rozwoju. Stosuje się raczej nagrody, awanse, premie itd.</p>	<p>William Ouchi, łączy elementy teorii Y i japońskiego stylu zarządzania opartego o <b>wartości Wschodu</b>.</p> <p>Długoterminowe zatrudnienie i <b>lojalność</b> pracowników.</p> <p><b>Współpraca</b> i zespołowe podejście do rozwiązywania problemów.</p> <p>Silny nacisk na tradycyjną kulturę organizacyjną i <b>wspólne wartości</b>.</p> <p>Teoria Z promuje stabilność zatrudnienia oraz uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, co zwiększa ich zaangażowanie i satysfakcję.</p>



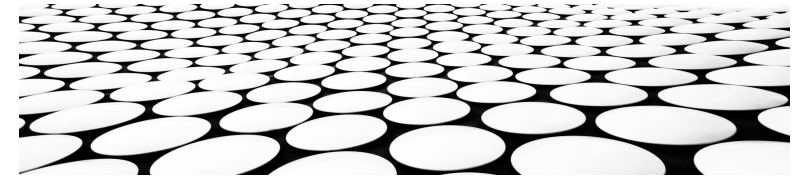
*Gdyby tylko nie te zasady, wartości, normy moralne....,*

*Komu jest potrzebna etyka w biznesie? No właśnie, komu? I po co?*





## *Komu jest potrzebna etyka w biznesie?*



### *Czy właściciel firmy powinien się przejmować opiniami na temat jego życia prywatnego?*

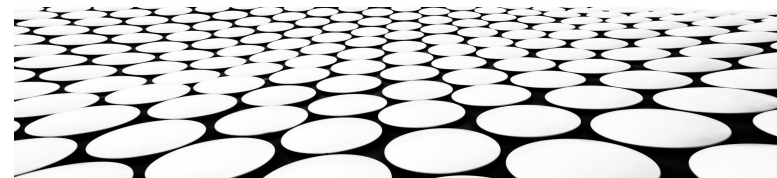
John Ryan przekształcił małomiasteczkową firmę kosmetyczną w potęgę w skali ogólnokrajowej, doprowadzając do zadowolenia pracowników i przynosząc bogactwo akcjonariuszom.

Czy naprawdę ma znaczenie to, że zdradza żonę?

*Czy rada nadzorcza Glamor-a-Go-Go powinna podjąć jakieś działania w sprawie Joe Ryana? Jeśli tak, to jakie?*

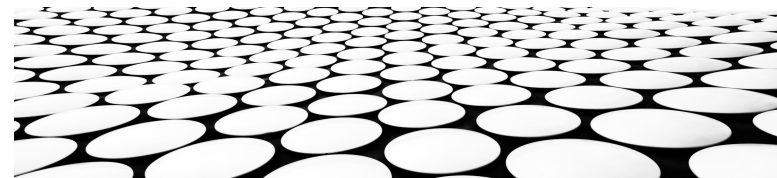
1. Jakie wartości są istotne dla firmy Glamor-a-Go-Go?
2. Jaką rolę pełni w firmie John Ryan? Czy osiągnął sukces zawodowy?
3. Jak jest oceniany przez Radę Nadzorczą i pracowników?
4. Jakie zarzuty są stawiane John Ryanowi? Czy istnieją jakieś dowody, czy są to tylko pomówienia?
5. Dlaczego temat dotyczący życia prywatnego Johna Ryana został upubliczniony? Przez kogo? W jakim celu?
6. Jakie potencjalne zagrożenia wynikają z zaistniałej sytuacji dla firmy?
7. Czy istnieje przez Radę Nadzorczą świadomość realnych zagrożeń dla firmy?

## *Komu jest potrzebna etyka w biznesie?*



Pytanie	Odpowiedź	Dowód (analiza treści)
Jaką rolę pełni w firmie John Ryan?		

## *Jak uniknąć nieporozumień w projekcie?*



***Czy rada nadzorcza Glamor-a-Go-Go powinna podjąć jakieś działania w sprawie Joe Ryana?  
Jeśli tak, to jakie?***

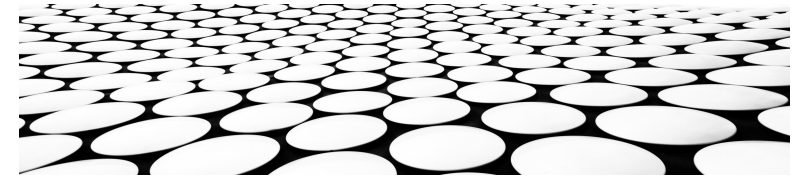
WNIOSKI	REKOMENDACJE



# **OD ORGANIZACJI DO INSTYTUCJI**



# OD ORGANIZACJI DO INSTYTUCJI

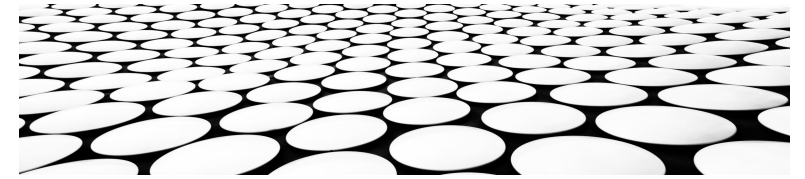


*Honor urzędnika „[...] polega na umiejętności, by w sytuacji, gdy wbrew jego zdaniu, nadrzędna wobec niego władza obstaje przy poleceniu, które wydaje mu się niesłuszne, wykonać je na odpowiedzialność wydającego to pozwolenie w sposób sumienny i dokładny, tak, jak gdyby odpowiadało ono własnemu przekonaniu urzędnika; bez tej w najgłębszym sensie moralnej dyscypliny i zdolności urzędnika do zaparcia się samego siebie rozpadłby się cały aparat.*

**Max Weber**

Model biurokracji

# OD ORGANIZACJI DO INSTYTUCJI

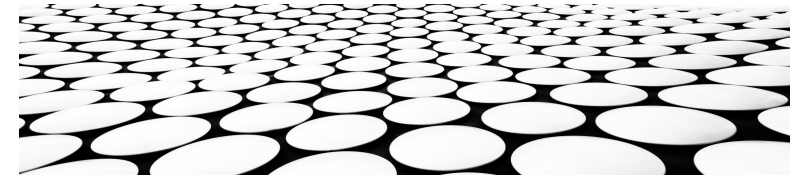


**Wspólnota** – powstała w sposób naturalny zbiorowość społeczna oparta na silnych więzach emocjonalnych, małym podziale pracy wynikającym jedynie z potrzeby zróżnicowania ról społecznych oraz na nieformalnej, często opartej na tradycji, charyzmatycznej strukturze władzy – naturalny lider, przywódca. **Typ władzy** – **normatywna**.

**Organizacja** - celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracująca ze sobą – by osiągnąć określony cel. Istotą organizacji jest świadomość celów, zasad, reguł, misji, metod pracy, wartości itd. **Typ władzy** – **ekonomiczna**.

**Instytucja** - zorganizowany i utrwalony formalnie zespół działań ludzkich, zakładający istnienie zasady naczelnej (celu instytucji definiowanego przez np. państwo), personelu, norm, środków materialnych, funkcji i rzeczywistej działalności, nakierowany na zaspokojenie określonych potrzeb i/lub wymagań. **Typ władzy** – **przymusowa**.

# OD ORGANIZACJI DO INSTYTUCJI

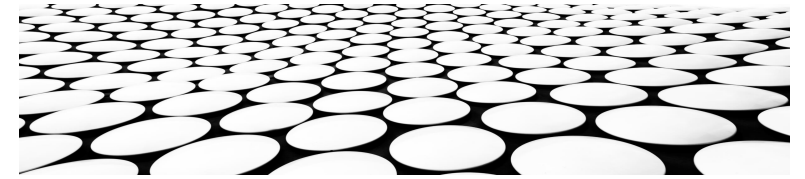


## Typologie relacji władzy i podporządkowania - Etzioni

Rodzaj władzy	Zaangażowanie alienacyjne	Zaangażowanie kalkulacyjne	Zaangażowanie normatywne
Przymus	spójne	?	?
Ekonomiczna	?	spójne	?
Normatywna	?	?	spójne

# OD ORGANIZACJI DO INSTYTUCJI

*Jeśli instytucje są regułami gry, to organizacje (firmy) są graczami. North*



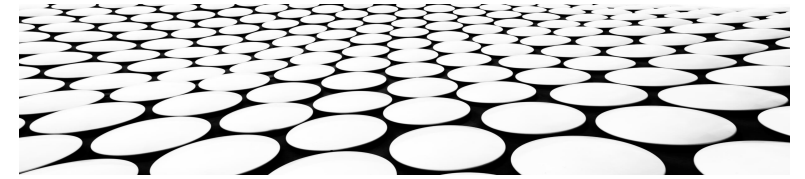
## Instytucje a organizacje?

Cecha	Organizacje	Instytucje
Definicja	Grupa ludzi współpracujących w celu osiągnięcia określonych celów, zwykle formalnych, z jasno określoną strukturą i hierarchią.	Zbiór norm, zasad i praktyk społecznych, które regulują zachowania w określonych obszarach życia społecznego.
Charakter	Struktura z jasno określonymi rolami, zadaniami i celami.	Formalno-prawny zestaw zasad i reguł społecznych, które kształtują zachowania jednostek i grup w społeczeństwie.
Czas trwania	Czasowo ograniczona; może powstać, zmienić formę lub zaniknąć w miarę zmiany potrzeb lub celów.	Trwała i stabilna, często działająca przez pokolenia, odgrywa kluczową rolę w reprodukcji społecznej.
Cele	Osiąganie specyficznych, mierzalnych celów (np. zysk w firmie, wynik sportowy w klubie piłkarskim).	Regulowanie i stabilizowanie zachowań społecznych (np. ekonomia, edukacja, religia).
Kontrola	Kontrola wewnętrzna przez menedżerów, liderów, audytorów itp.	Kontrola przez skodyfikowane normy, przepisy prawne i urzędy.
Powiązanie	Ludzie mogą być członkami lub pracownikami organizacji i opuszczać ją w dowolnym momencie.	Jednostki są uczestnikami instytucji społecznych z racji bycia członkami społeczeństwa, np. w ramach rodziny czy systemu edukacji.



# OD ORGANIZACJI DO INSTYTUCJI

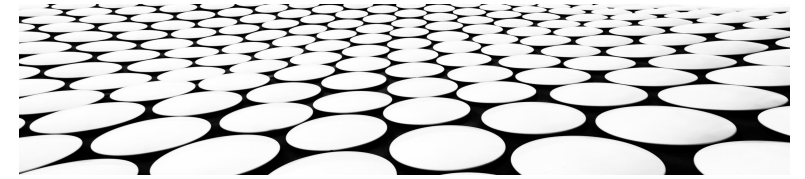
## Instytucje – badania i nagrody Nobla (1/2)



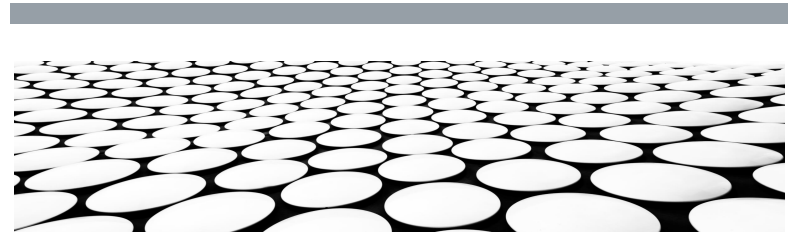
Autor	Temat i wyniki badań
Douglass C. North Nagroda Nobla w 1993	Rozwój gospodarczy zależy od <b>jakości instytucji</b> , które strukturyzują interakcje ekonomiczne. Podkreślał, że <b>instytucje formalne</b> (prawo, konstytucje) oraz <b>nieformalne</b> (normy społeczne, tradycje) determinują zachowanie podmiotów gospodarczych, co wpływa na ich wydajność.
Elinor Ostrom Nagroda Nobla w 2009.	Kwestia tzw. „ <b>tragedia wspólnego pastwiska</b> „ – nadmierna eksploatacja zasobów naturalnych. Społeczności lokalne mogą skutecznie tworzyć i wdrażać reguły oddolne, które pomagają zarządzać zasobami wspólnymi bez konieczności interwencji państwa lub prywatyzacji.
Oliver E. Williamson Nagroda Nobla w 2009	Instytucje powstają w odpowiedzi na potrzeby minimalizacji kosztów transakcyjnych. Czy działalność gospodarcza powinna być prowadzona w ramach rynku (kontrakty) czy instytucji np. państwowych, zależy od tego, które rozwiązanie lepiej minimalizuje <b>koszty transakcyjne</b> .
Ronald H. Coase Nagroda Nobla w 1991	Jeśli <b>koszty transakcyjne są zerowe</b> , alokacja zasobów będzie efektywna bez względu na początkowy rozdział praw własności, ponieważ strony mogą swobodnie negocjować. Jednak w rzeczywistości koszty transakcyjne istnieją, co oznacza, że instytucje (np. systemy prawne) odgrywają kluczową rolę w poprawie efektywności gospodarowania zasobami.

# OD ORGANIZACJI DO INSTYTUCJI

## Instytucje – badania i nagrody Nobla (2/2)



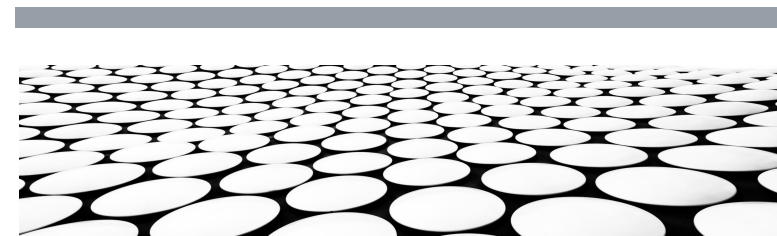
Autor	Temat i wyniki badań
<p>Daron Acemoglu (MIT), Simon Johnson (MIT) i James A. Robinson (Uniwersytet w Chicago)</p> <p><b>Nagroda Nobla w 2024</b></p>	<p>Co wpływa na dobrobyt gospodarczy krajów w dłuższej perspektywie?</p> <p>Kluczową rolę pełnią tzw. „instytucje inkluzywne”.</p> <p>Wpływu instytucji na dobrobyt polega na tym, że praca na rzecz wspierania demokracji i instytucji inkluzywnych (sprzyjających włączeniu społecznemu) jest ważnym sposobem na promowanie rozwoju gospodarczego, w tym innowacyjności.</p> <p>Badacze wykazali, że tam, gdzie kolonizatorzy się osiedlili i stworzyli instytucje (cywilizacja zachodnia), w długiej perspektywie nastąpił wyższy wzrost i rozwój niż w tych miejscach, gdzie tych instytucji nie stworzono”.</p>



*Gdyby tylko nie te różne światy...*

*„Wojna światów” – jak uniknąć nieporozumień w projekcie?*

## *Jak uniknąć nieporozumień w projekcie?*



***Jak firma powinna zarządzać projektem, który uwzględnia równocześnie specyfikę sektora prywatnego i publicznego równocześnie?***

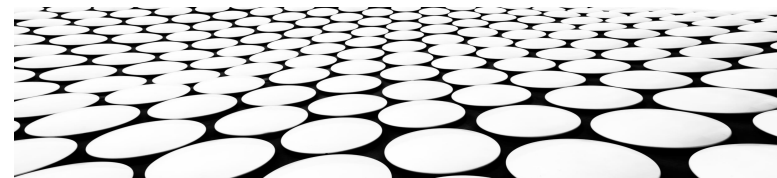
Marcin jako wieloletni kierownik projektów IT widział już nie jedno. W zasadzie niewiele sytuacji może go zaskoczyć w projektach, za które odpowiada. Z czasem, nawet zaczął dostrzegać wręcz oczywiste i przewidywalne zachowania wszystkich grup interesariuszy zaangażowanych w jego projekty. Prawie pełna rutyna, do momenty kiedy firma wdrożeniowa wygrała przetarg na wdrożenie systemu ERP na państwowej uczelni wyższej. No i się zaczęło... Czy naprawdę ma znaczenie to, kto w jakim pracuje sektorze?

1. Jak jest specyfika sektora publicznego?
2. Jak jest specyfika sektora prywatnego?
3. Jakie są główne podobieństwa?
4. Jakie są główne różnice?
5. Jakie są zagrożenia wynikające z różnic dla realizacji celów projektowych dla kierowników projektu?
6. Czy są wypracowane tzw. „dobre praktyki” w zakresie realizacji projektów publicznych przez firmy prywatne?

***Czy można wypracować kompromis w projekcie, który uwzględnia równocześnie specyfikę sektora publicznego i prywatnego?***



## *Jak uniknąć nieporozumień w projekcie?*



*Czy można wypracować kompromis w projekcie, który uwzględni równocześnie specyfikę sektora publicznego i prywatnego?*

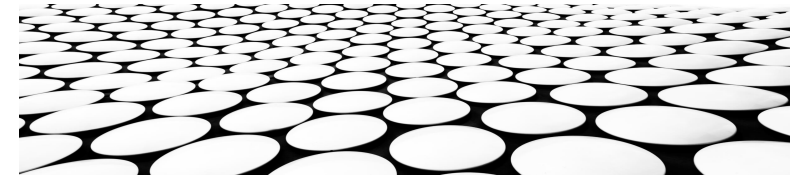
WNIOSKI	REKOMENDACJE



# **ROZWÓJ SPOŁECZNY A GOSPODARCZY**



# ROZWÓJ SPOŁECZNY A GOSPODARCZY



## Zmiana z rozwój

Zmiana wyraża różnicę między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu (obiektu).

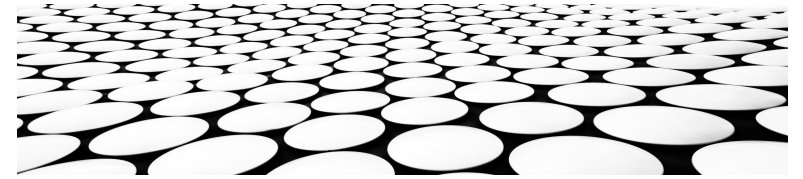
Rozwój natomiast oznacza występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą. W przypadku zmian ilościowych mówimy o wzroście (rozwój) lub degradacji (spadek).

**Rozwój organizacji (wartości), odbywa się zawsze na dwóch poziomach zmian:**

- 1. zmiany ilościowej**, tj. kapitał zakładowy, obrót, zysk, zatrudnienie, wielkość oferty, liczba klientów, wielkość pojedynczych transakcji czy liczba samym transakcji itd.;
- 2. zmiany jakościowej** - wymiar organizacyjny, kulturowy, technologiczny. Te dwa porządki które wyznaczają nam ostatecznie linię rozwojową badanej organizacji wzajemnie się przeplatają jak też wzajemnie się dopełniają umożliwiając dalszy jej rozwój.



# ROZWÓJ SPOŁECZNY A GOSPODARCZY

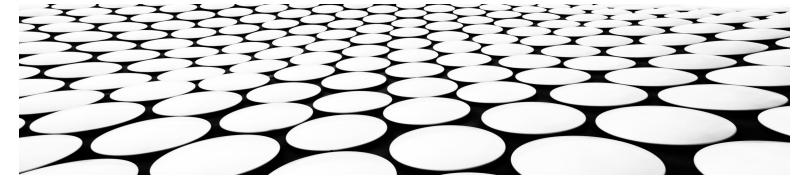


## Rozwój społeczny

Rozwój społeczny (zmiana społeczna) koncentruje się na poprawie jakości życia ludzi i ich dobrobycie. Obejmuje takie aspekty jak:

- **Edukacja:** Dostęp do edukacji oraz jej jakość.
- **Zdrowie:** System opieki zdrowotnej i dostęp do usług medycznych.
- **Równość społeczna:** Walka z ubóstwem, nierównościami i marginalizacją grup społecznych.
- **Uczestnictwo obywatelskie:** Angażowanie ludzi w procesy demokratyczne i podejmowanie decyzji.

# ROZWÓJ SPOŁECZNY A GOSPODARCZY



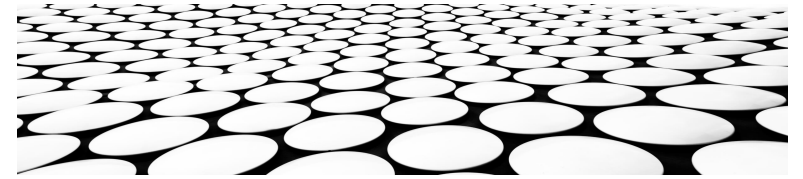
## Rozwój gospodarczy

Rozwój gospodarczy odnosi się do wzrostu gospodarki danego kraju, mierzonego zazwyczaj poprzez wzrost produktu krajowego brutto (PKB), zatrudnienie, inwestycje i innowacje.

Kluczowe czynniki to:

- **Inwestycje w infrastrukturę:** Lepsze drogi, transport i technologie sprzyjają wzrostowi gospodarczemu.
- **Edukacja i umiejętności:** Wykształcona siła robocza zwiększa produktywność.
- **Stabilność polityczna:** Sprzyja inwestycjom i działalności gospodarczej.

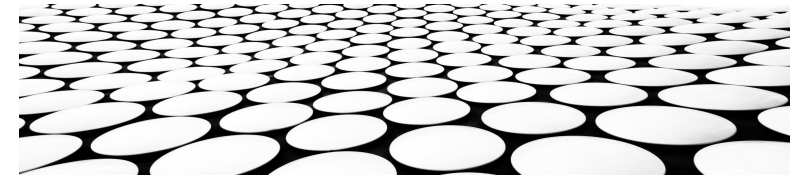
# ROZWÓJ SPOŁECZNY A GOSPODARCZY



## Związek między rozwojem społecznym a gospodarczym

- Rozwój gospodarczy może przyczynić się do poprawy warunków życia, ale nie zawsze prowadzi do równomiernych korzyści dla całego społeczeństwa.
- Wzrost gospodarczy może nie rozwiązać problemów społecznych, jeśli nie towarzyszy mu odpowiednia polityka społeczna.
- Z drugiej strony, rozwój społeczny, taki jak poprawa zdrowia i edukacji, może przyczynić się do wzrostu gospodarczego, ponieważ zdrowi i wykształceni obywatele są bardziej produktywni.
- Niestety, ekonomiści często nie dostrzegają społecznego wymiaru zmiany i rozwoju koncentrując się na ilościowej parametryzacji (PKB, poziom bezrobocia itd.). Zapominają o jakościowych miarach oceny, takich jak: wskaźnik jakości życia, bezpieczeństwo socjalne, dostęp do edukacji itd.

# ROZWÓJ SPOŁECZNY A GOSPODARCZY



Rozwój społeczny w socjologii – dlaczego się społeczeństwa zmieniają, rozwijają?

Pespektywa	Charakterystyka
Teoria modernizacji	„Modernizacja jest procesem, w którym tradycyjne struktury społeczne są zastępowane przez bardziej złożone i zróżnicowane systemy.” (Rostow)
Teoria konfliktu	„Historia wszystkich dotychczasowych społeczeństw jest historią walki klas.” (Marx i Engels)
Teoria funkcjonalizmu	Spółeczeństwo jest systemem, którego części współpracują w celu utrzymania całości.” (Durkheim)
Teoria interakcjonizmu symbolicznego	„Ludzie działają na podstawie znaczeń, które mają dla nich rzeczy, a te znaczenia są tworzone w toku interakcji społecznych.” (Blumer)
Teoria systemów społecznych	„Spółeczeństwo jest systemem komunikacji, który rozwija się przez interakcje pomiędzy różnymi systemami.” (Luhmann)



## Zmiana i rozwój w teorii organizacji

1. Zmiana organizacyjna jest zawsze procesem długim, czasochłonnym, obarczonym również bardzo dużą dawką negatywnych emocji...
2. Proces zmiany zawiera podobny schemat zachowań pracowników w odniesieniu do utraty poczucia stabilności, przewidywalności, rutyny, bezpieczeństwa itd.
3. Opisany w literaturze przedmiotu proces zmian w zakresie postaw i akceptowalnych wartości obejmuje pięć faz.
4. Proces przechodzenia od negacji do akceptacji wymaga jednak dużo czasu i cierpliwości.
5. Pozytywny odbiór zmiany nie jest też dziełem przypadku.

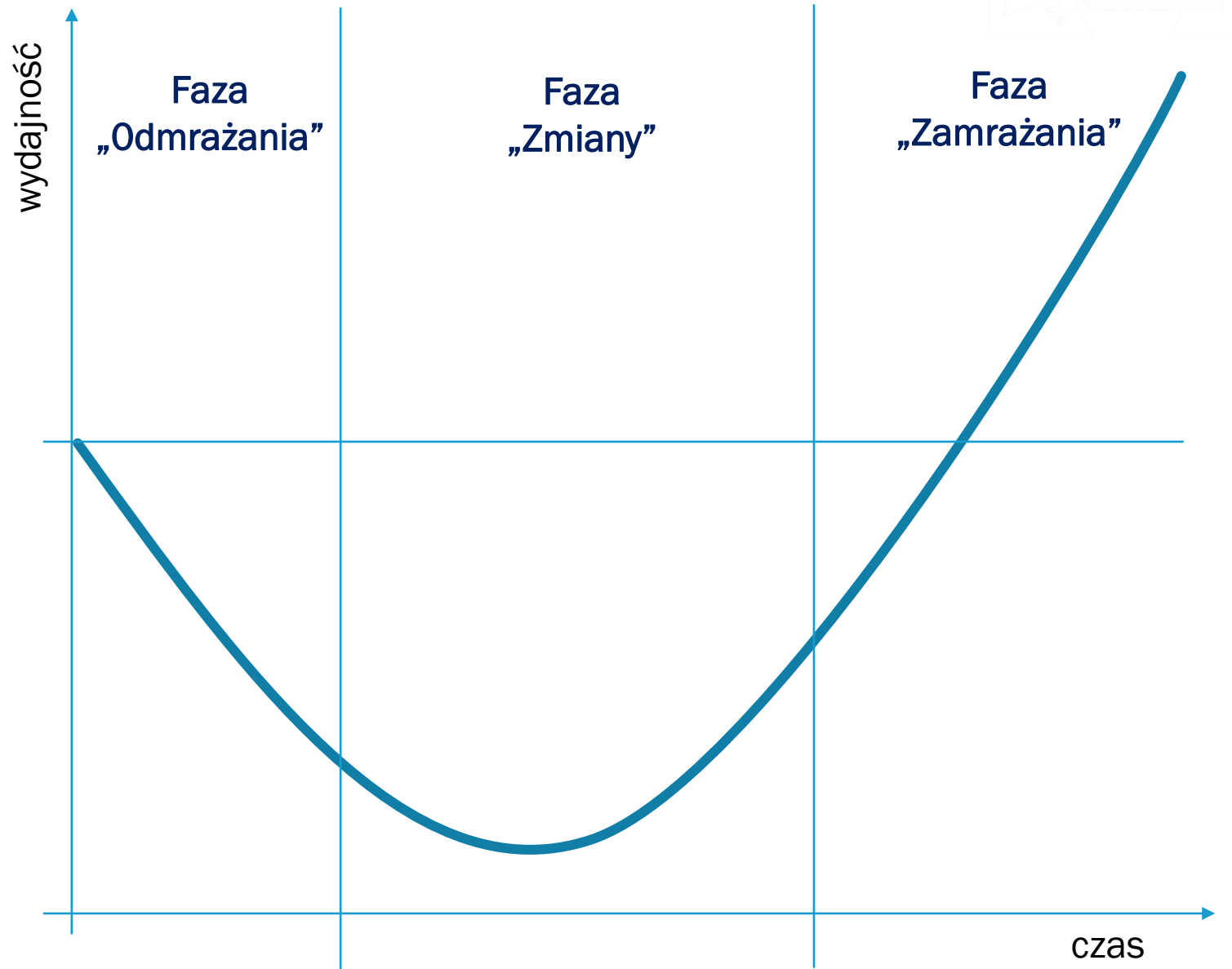
Wprowadzenie do Teorii

Zmiany Organizacyjnej



Model zmiany organizacyjnej

**Kurta Lewina**





## Człowiek a proces zmiany

- 1. Negację** (*Denial*) – pracownicy „zderzając się” z nowym, nieznanym dla siebie systemem, doznają swoistego szoku. Jest to stan niedowierzania, zatrzymania się, próby szybkiego zrozumienia nowej sytuacji. Często pojawiają się takie określenia jak: „Czy na pewno będziemy pracować z tym nowym (w domyśle ‘złym’)?”; „To na pewno nie jest ostateczna decyzja”; „Jest to zapewne jakaś kolejna plotka, żart”.
- 2. Złość** (*Anger*) – pracownicy dokonując pierwszych ocen nowej sytuacji próbując odreagować przede wszystkim emocjonalnie poprzez takie stwierdzenia jak: „Stary system jest o wiele lepszy, dlaczego zatem mamy pracować na nowym?”; „Kto w ogóle podjął taką decyzję?”; „Nie mam mowy, nie będziemy pracować w ten sposób”; „Czy w ogóle, ktoś pytał się nas o zdanie?”.
- 3. Pertraktacje** (*Bargaining*) – świadomość nieodwracalności zmiany staje się faktem. Pracownicy próbują się mimo wszystko zaadoptować do nowej sytuacji poprzez wypracowanie najbardziej korzystnych relacji z nowym modelem, systemem pracy. Pojawiają się takie opinie typu: „musi być jakiś sposób na ten system”; „lepiej będzie się dogadać z szefem projektu”; „dobrze, będę pracował/ła dłużej ale tylko za dodatkowe wynagrodzenie”; „może warto zapisać się na dodatkowe szkolenie zamiast wykonywać regularne obowiązki”.



## Człowiek a proces zmiany

5 FAZ

- 4. Depresja** (*Depression*) – Pracownicy rozumieją nie tylko to, że zmiana jest nieodwracalna, ale również niezwykle bolesna i uciążliwa z punktu widzenia dotychczasowych doświadczeń. Oznacza to postawę typu: „Tak źle jeszcze nigdy nie było”; „Może warto poszukać innej pracy”; „Tego się nigdy nie da dobrze nauczyć”; „A tak w ogóle, to wszystko nie ma sensu”.
- 4. Akceptacja** (*Acceptance*) – Stan depresji nie trwa jednak wiecznie. Niektórzy pracownicy, zazwyczaj przy wydatnym wsparciu osób konstruktywnie zaangażowanych w prace wdrożeniowe, bardzo powoli zaczynają dostrzegać również i pozytywne strony zmiany, wynikającej z posiadania nowego systemu w firmie.





Luddyści kontra maszyny

## Ruch Luddystów

Szczegółnej uwagi wymaga przeanalizowanie tzw. „Fazy złości”.

Przypomina ona postawę XIX wieczny ruch społeczny **Luddystów** (Ned Ludd), którzy negując z pobudek ekonomicznych i aksjologicznych sens pracy z nowymi maszynami parowymi (np. krosna), po prostu je niszczyli.

Pojawienie się nowych technologii w ówczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej oznaczało dla całych grup zawodowych zmianę kulturowo-cywilizacyjną prowadzącą do degradacji w obszarze tradycyjnych więzi rodzinnych, statusu społecznego i ekonomicznego.

Współcześnie, możemy dostrzec podobne zachowanie niektórych grup pracowników, związków zawodowych ukierunkowane na całkowitą **negację procesu np. informatyzacji** wskazując na podobne negatywne reakcje społeczne („neoluddyzm cyfrowy”), np. w formie protestów przeciwko technologii 5G.



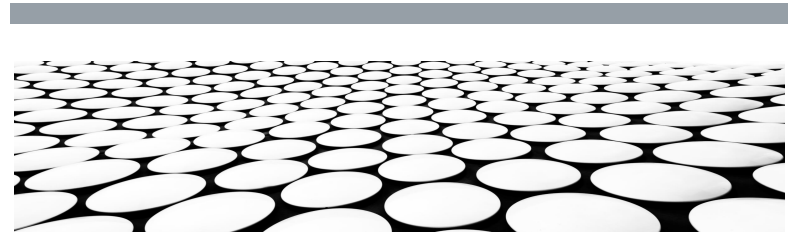
Luddyści - MANIFEST

## Manifest Luddystów z Nottinghamshire

*Pomni, że w myśl przywileju nadanego przez naszego Świętej pamięci Monarchę Karola II z Łaski Bożej króla Wielkiej Brytanii Francji i Irlandii tkaczom nadana jest wolność by niszczyć wszelkie ramy i inne urządzenia, które wytwarzają przędzę i inne artykuły w przewrotny i oszukańczy sposób, i by niszczyć wszelkie tkaniny & inne dobra, które zostały tak wytworzone.*

(...)

*My, tkacze, deklarujemy niniejszym wyżej wspomnianą Ustawę nieważną i niewyrołużącą skutków prawnych, gdyż to za pomocą tej ustawy niegodziwe i pozbawione zasad Osoby uzyskały możliwość budowy oszukańczych i przewrotnych Manufaktur, które doprowadzić mają do kompromitacji i Upadku naszej pomyślności i handlu.*

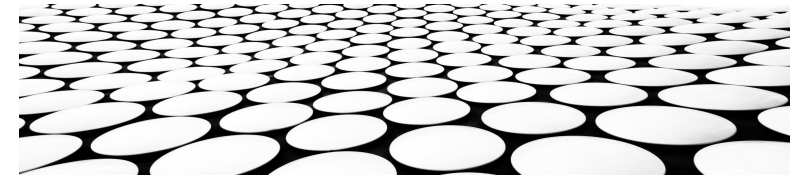


*Gdyby tylko nie ci pracownicy...,*

*Jak powinien przebiegać proces zmian w firmie TradeRite Software, który uwzględnia pracowników i klientów firmy?*



## *Czy tej firmie potrzebny jest sklep internetowy?*



***Jak TradeRite powinna wprowadzić na rynek swój nowy produkt, przyjazny dla Internetu oraz pracowników i klientów firmy?***

Nie możemy sobie pozwolić na zrezygnowanie z elektronicznego handlu. Nasza obecna witryna jest nieskuteczna z jednego powodu: nie wyszliśmy poza etap broszury.

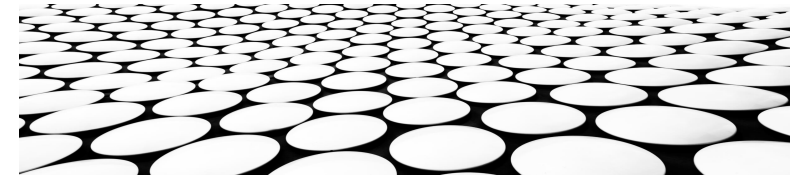
Jeżeli nie weźmiemy się poważnie do prowadzenia interesów online, klienci nie będą kupować naszych nowych produktów, a Stocknet przejmie nasze dochody!

Dlatego powinniśmy przekonać ludzi, że mamy rację, a nie ich zrażać!

***Jak powinien zatem przebiegać proces zmian w firmie TradeRite Software, który uwzględnia pracowników i klientów firmy?***

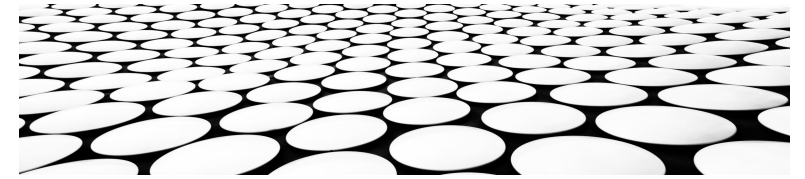
1. Czym zajmuje się firma TradeRite Software?
2. Jacy pracownicy są zatrudnieni w firmie TRS?
3. Czego dotyczy zmiana w firmie TRS?
4. Co jest powodem planowanej zmiany w firmie?
5. Jaka jest opinia zarządu a jak jest opinia pracowników dotycząca planowanej zmiany? Czy istnieje konsensus?
6. Czy i jakie są obawy zarządu / pracowników dotyczące zmiany? Czy mają one charakter rzeczowy czy też emocjonalny?
7. Jak oceniają zmianę klienci firmy? Czy zmiana dla nich jest bardziej szansą czy zagrożeniem?

*Czy tej firmie potrzebny jest sklep internetowy?*



Pytanie	Odpowiedź	Dowód (analiza treści)
Czego dotyczy zmiana w firmie TradeRite Software?		

*Czy tej firmie potrzebny jest sklep internetowy?*



*Jak powinien przebiegać proces zmian w firmie TradeRite Software, który uwzględnia pracowników i klientów firmy?*

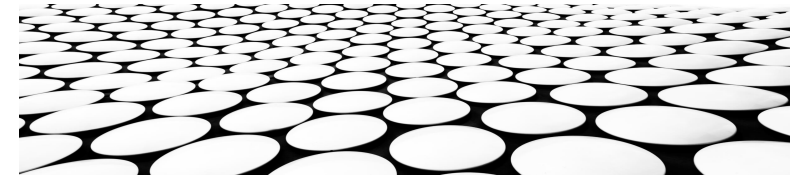
WNIOSKI	REKOMENDACJE



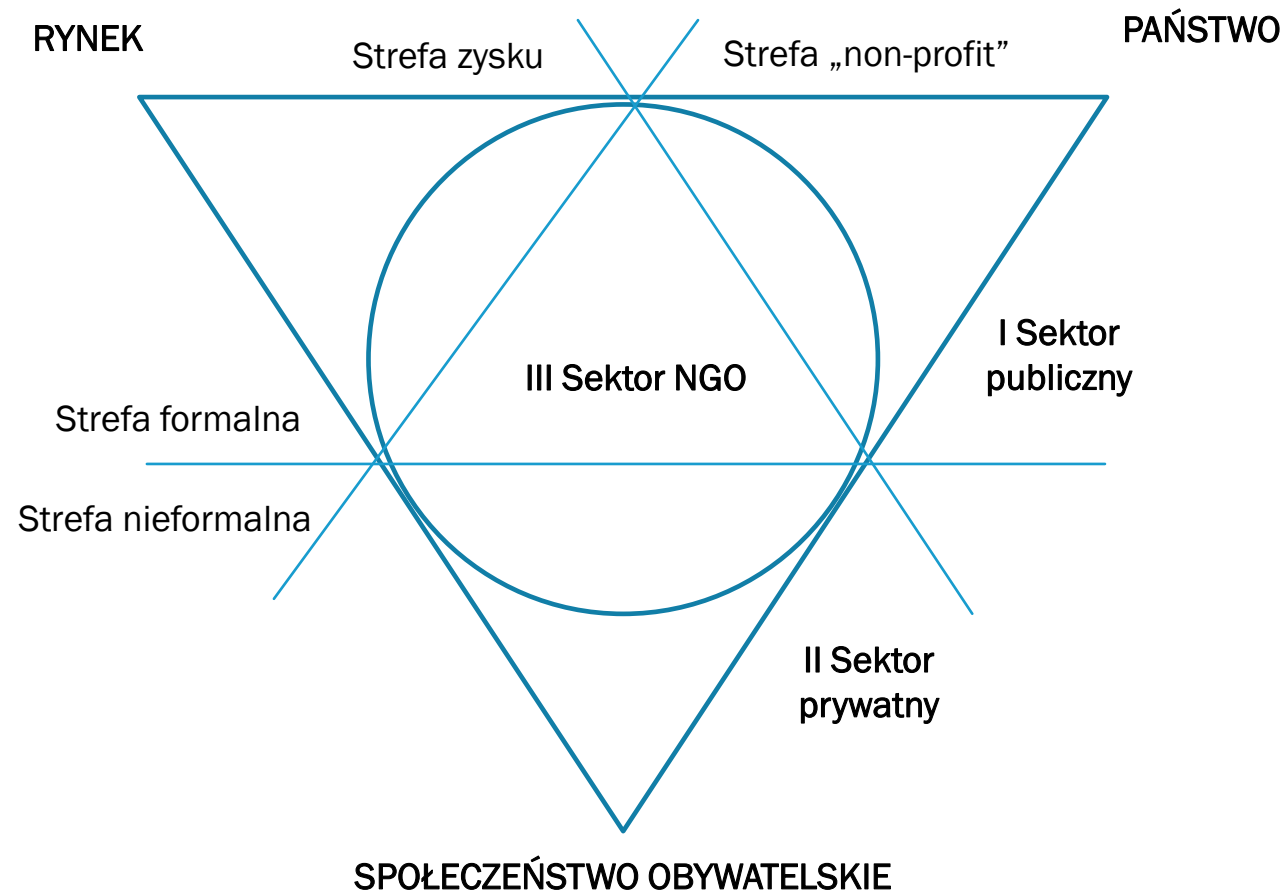
**GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO**



# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



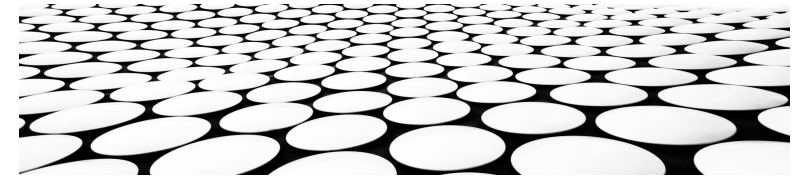
Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego



Model  
„Welfare Triangle”  
[Abrahamson]



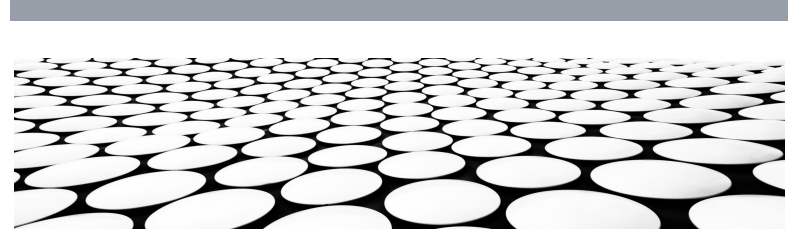
# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego

- Niemalże od zawsze zastanawiano się nad zbudowaniem najlepszego z możliwych systemów społeczno-ekonomicznych – tzw. „ład społeczny”.
- Wypracowano i wdrożono wiele, często skrajnych, rozwiązań, które w różnym stopniu wspierało rozwój społeczeństwa dobrobytu i powszechnego dobrostanu.
- Poprzez **ład społeczny** w socjologii rozumiemy stan, w którym społeczeństwo funkcjonuje w sposób zorganizowany, stabilny i harmonijny.
- Ład społeczny jest kluczowy dla funkcjonowania każdego społeczeństwa, ponieważ zapewnia warunki do współpracy, rozwoju i osiągnięcia wspólnych celów.
- W sytuacjach kryzysowych lub konfliktowych, ładu społecznego może brakować, co prowadzi do chaosu i destabilizacji.

# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO

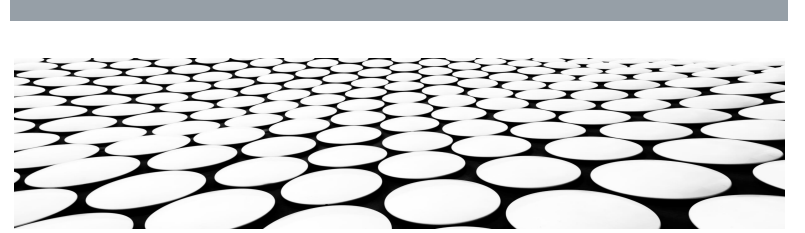


Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego

- **Ład społeczny** obejmuje:

1. **Struktury społeczne:** Zestaw norm, wartości, instytucji i relacji, które regulują interakcje między jednostkami i grupami.
2. **Normy i wartości:** Wspólnie uznawane zasady, które kształtują zachowania jednostek oraz oczekiwania dotyczące ich działań.
3. **Interakcje społeczne:** Sposób, w jaki ludzie wchodzą w relacje, współpracują i rozwiązują konflikty.
4. **Stabilność i porządek:** Przemiany, które prowadzą do przewidywalności w działaniu jednostek oraz do zmniejszenia napięć społecznych.

# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



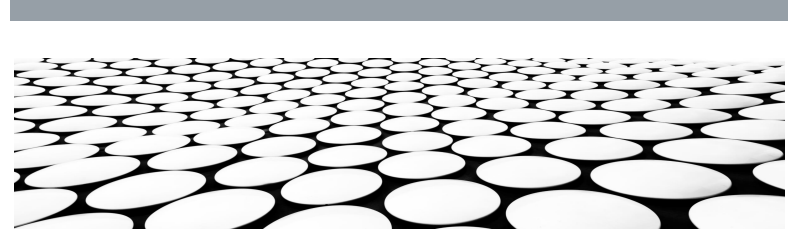
Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego

- Modele ładu społecznego - przegląd:

**Model liberalny** (Adam Smith, John Stuart Mill, Friedrich Hayek)

- Opiera się na idei wolnego rynku i minimalnej interwencji państwa.
- Kładzie nacisk na indywidualizm, prawa jednostki oraz swobodę gospodarczą.
- Wspiera konkurencję jako mechanizm regulujący gospodarkę.

# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



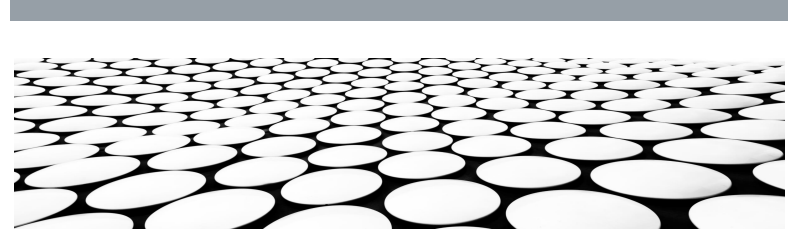
Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego

- Modele ładu społecznego - przegląd:

## **Model socjalistyczne** (Karl Marx, Friedrich Engels, Vladimir Lenin)

- Zakłada większą rolę państwa w gospodarce i dążenie do równości społecznej.
- Promuje redystrybucję dóbr oraz kolektywne podejście do produkcji.
- Często wiąże się z ograniczeniem własności prywatnej.

# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



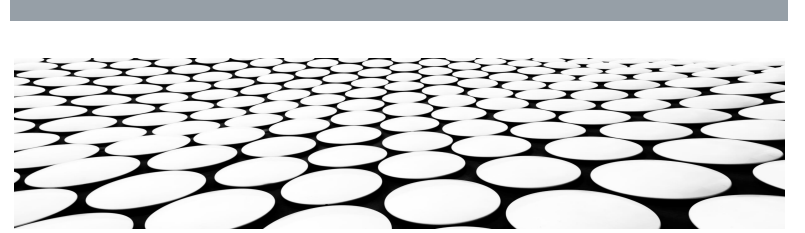
Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego

- Modele ładu społecznego - przegląd:

## **Model mieszany** (John Maynard Keynes, Amartya Sen)

- Łączy elementy zarówno liberalizmu, jak i socjalizmu.
- Przyznaje miejsce dla rynku, ale także dla regulacji i interwencji państwowych w celu zapewnienia sprawiedliwości społecznej.
- Celem jest zbalansowanie efektywności gospodarczej z równością społeczną.

# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



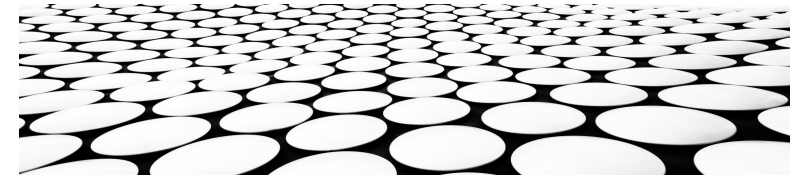
Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego

- Modele ładu społecznego - przegląd:

## **Model wspólnotowy** (Robert Putnam, Michael Walzer)

- Skupia się na znaczeniu wspólnot i relacji społecznych.
- Promuje lokalne inicjatywy oraz solidarność między członkami społeczności.
- Wartości takie jak zaufanie i współpraca są kluczowe dla tego modelu.

# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



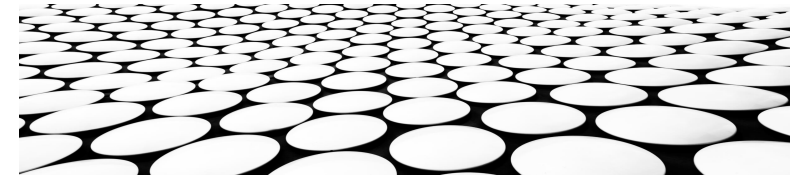
Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego

- Modele ładu społecznego - przegląd:

## **Model zrównoważonego rozwoju** (Elinor Ostrom, Herman Daly)

- Integruje aspekty ekologiczne, społeczne i gospodarcze.
- Kładzie nacisk na odpowiedzialność za środowisko oraz długoterminowe konsekwencje decyzji.
- Dąży do równowagi między potrzebami obecnych a przyszłych pokoleń.

# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



Jak pogodzić odmienne logiki funkcjonowania systemów? W kierunku ładu społecznego

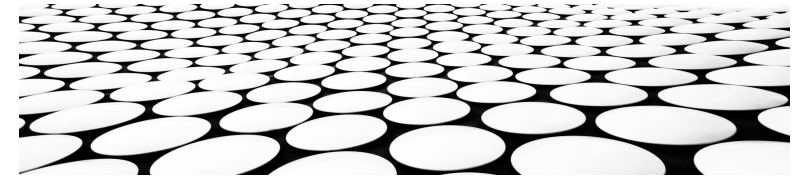
- Modele ładu społecznego - przegląd:

## **Model teorii społecznej kapitału** (Pierre Bourdieu, James Coleman)

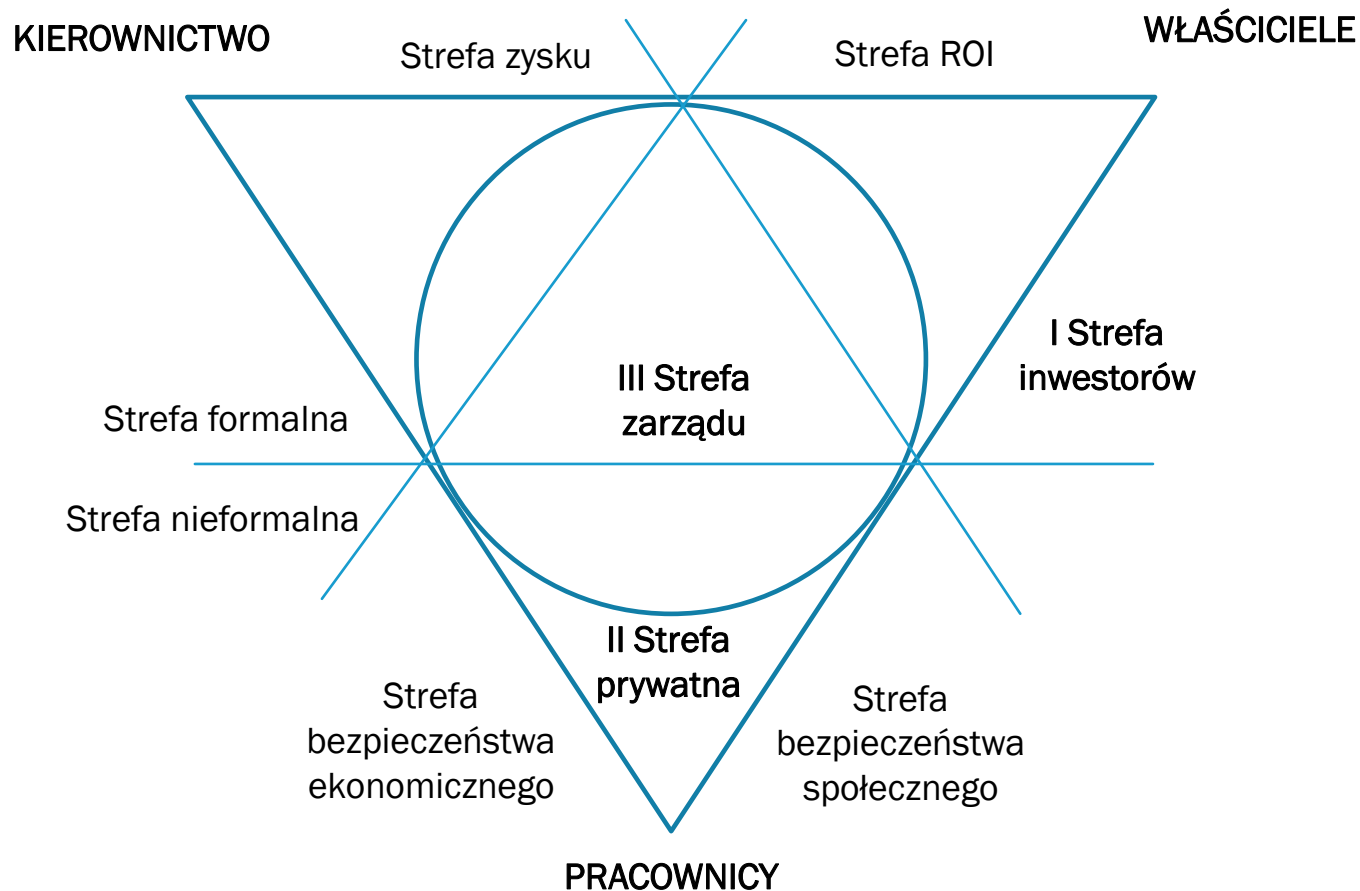
- Skupia się na wartościach, normach i sieciach społecznych, które ułatwiają współpracę i wymianę w społeczeństwie.
- Wysoki poziom społecznego kapitału sprzyja innowacyjności oraz wzrostowi gospodarczemu. Społeczności z silnymi sieciami współpracy są bardziej elastyczne i potrafią lepiej reagować na zmiany.
- Społeczny kapitał ułatwia dostęp do informacji, co jest istotne w kontekście podejmowania decyzji gospodarczych. Ludzie w zaufanych sieciach są bardziej skłonni dzielić się cennymi informacjami



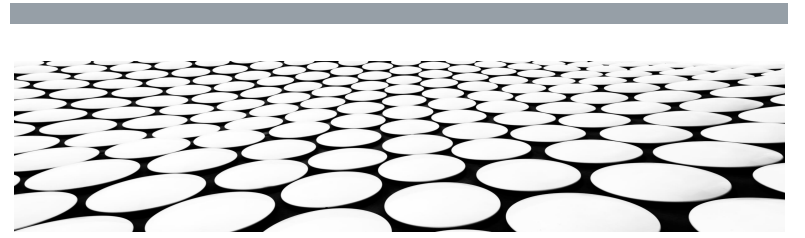
# GOSPODARKA – PAŃSTWO - SPOŁECZEŃSTWO



W kierunku ładu społecznego w firmie



Model  
„Welfare Triangle”  
w organizacji  
[Krupa]

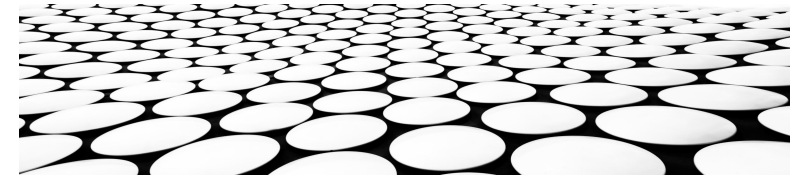


*Gdyby tylko nie te interesy...*

*Czy przy pomocy Działu Zasobów Ludzkich można w firmie zbudować ład społeczny?*



## *Czy firmie jest potrzeby Dział Zasobów Ludzkich?*



*Czy przy pomocy Działu Zasobów Ludzkich można w firmie zbudować ład społeczny?*

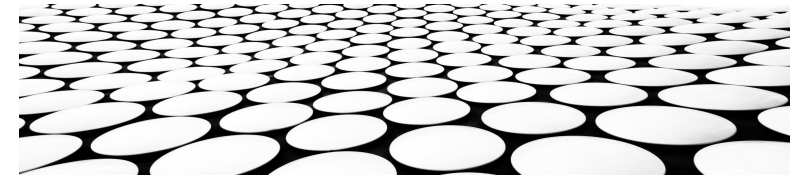
Nowy szef zasobów ludzkich próbował zrobić wszystko, żeby jego dział przestał być traktowany jak administracyjne peryferia.

Nie przyniosło to jednak skutku...

1. Na czym polega główny problem w zarządzaniu pracownikami w firmie Loft Securities?
2. Jakie są źródło tego problemu?
3. Jaka powinna być rola DZL w firmie w opinii szefa działu Robinsona?
4. Jakie metody Robinson wdrożył w zakresie zarządzania personelem w firmie?
5. Jaka jest rola i postawa zarządu firmy względem zmian jakie wprowadził Robinson?
6. Czy istnieje pomysł na wypracowanie właściwego konsensusu firmie w obszarze zarządzania personelem?

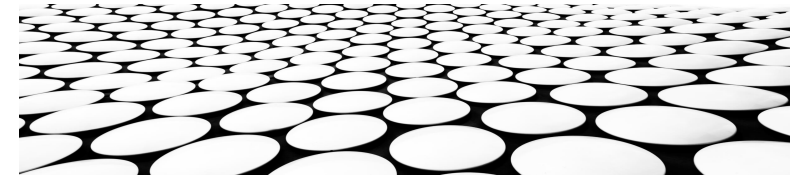
*Dlaczego dział zasobów ludzkich nie cieszy się szacunkiem?*

## *Czy firmie jest potrzeba Dział Zasobów Ludzkich?*



Pytanie	Odpowiedź	Dowód (analiza treści)
Na czym polega główny problem w zarządzaniu pracownikami w firmie Loft Securities?		

*Czy firmie jest potrzeby Dział Zasobów Ludzkich?*



*Czy przy pomocy Działu Zasobów Ludzkich można w firmie zbudować ład społeczny?*

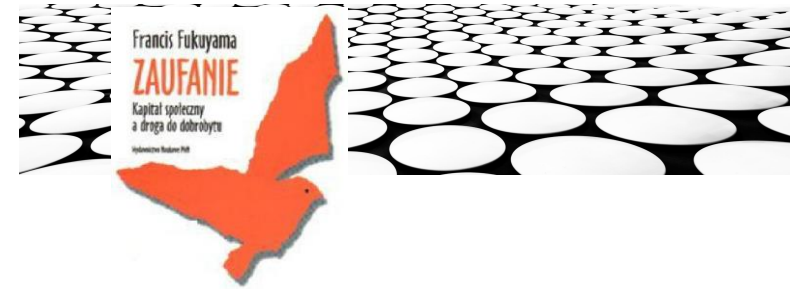
WNIOSKI	REKOMENDACJE



# **STOSUNKI PRACY: KONFLIKT-KOOPERACJA-GRA**



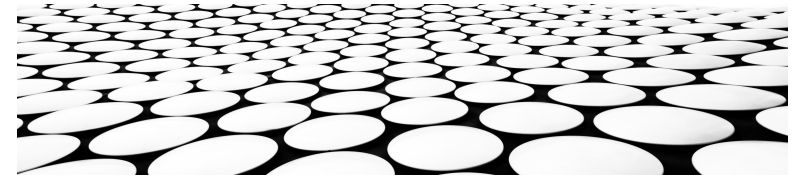
# STOSUNKI PRACY: KONFLIKT-KOOPERACJA-GRA



*Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. F. Fukuyama*

- Zaufanie jest niezbędne dla efektywnego funkcjonowania instytucji społecznych i gospodarczych. Wyższy poziom zaufania w społeczeństwie prowadzi do większej współpracy i mniejszych kosztów transakcyjnych.
- Zaufanie jest integralną częścią kapitału społecznego, który obejmuje normy i sieci, które umożliwiają ludziom działać wspólnie. Społeczeństwa o silnym kapitale społecznym są bardziej zintegrowane i stabilne.
- Poziom zaufania w społeczeństwie jest często uwarunkowany kulturowo. Wartości, normy i tradycje mają znaczący wpływ na to, jak ludzie postrzegają innych i jak łatwo jest im zaufać.
- Wysoki poziom zaufania sprzyja rozwojowi gospodarczemu, ponieważ ułatwia współpracę między podmiotami, inwestycje oraz innowacje. Z kolei brak zaufania może prowadzić do korupcji i nieefektywności.
- Konflikty kulturowe oraz nierówności społeczne mogą osłabiać zaufanie w społeczności.

# STOSUNKI PRACY: KONFLIKT-KOOPERACJA-GRA



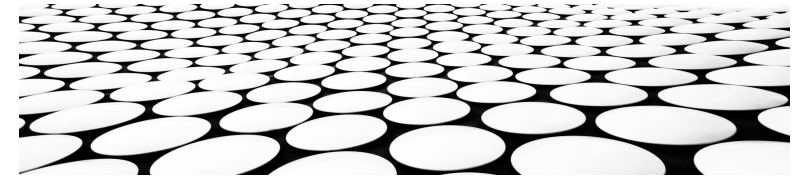
*Jeśli partnerzy nie będą sobie ufać, obie strony będą jedynie pilnować, by wypełniać obowiązki wynikające z kontraktu. M. Skrobisz, BCC*

## Zarządzanie projektem jako gra oparta na wartościach

- Możemy przyjąć, że nie tyle przygotowanie i profesjonalizm wykonawcy i zamawiającego jest rozstrzygający o sukcesie projektu IT ile raczej **jakość relacji**, która zostaje ukształtowana w procesie realizacji zadań projektowych.
- Relacja oparta na wzajemnym zaufaniu lub jej brak jest zdecydowanie efektem swoistej interakcji społecznej, która zachodzi w wyniku realizacji różnych przedsięwzięć, projektów.
- Realizacja projektu „sensu stricte” ekonomicznego, technologicznego często wymaga pogłębionej refleksji o charakterze aksjologicznym.
- **Jedną z kluczowych wartości w biznesie jest ZAUFANIE!**



# STOSUNKI PRACY: KONFLIKT-KOOPERACJA-GRA

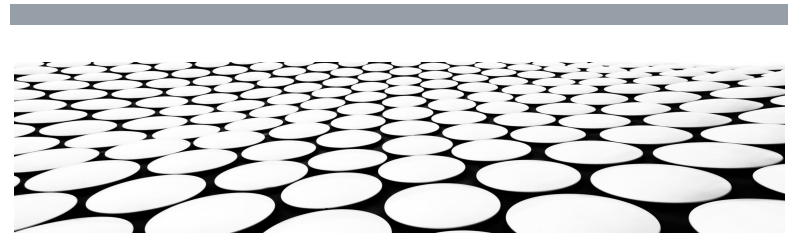


## Macierz wyników w grze Mortona Deutscha

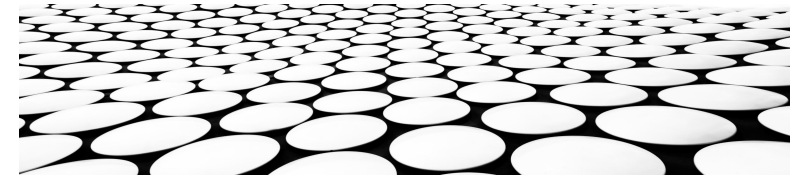
	Drugi gracz (WYKONAWCA)	
	Lojalność	Brak lojalności
Pierwszy gracz (ZAMAWIAJĄCY)	Zaufanie	<b>A</b> [9;9]
	Brak zaufania	<b>C</b> [10;-10]
		<b>B</b> [-10;10]
		<b>D</b> [-9;-9]

*Gdyby tylko nie ten sukces...*

*Czy sukces może prowadzić do porażki?*



## *Co dalej po zwolnieniach grupowych?*



### *Czy sukces może prowadzić do porażki?*

W domach towarowych Delarks obroty są niebotyczne, ceny akcji na Wall Street wzrosły, ale morale tych, którzy pozostali w firmie, sięgnęło dna.

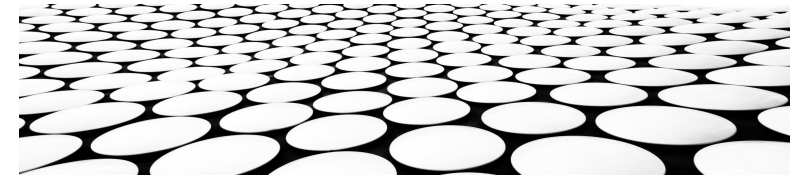
W sumie jest dobrze. Ale..., chyba nie do końca.

A tak w ogóle, co dalej po zwolnieniach grupowych?

### *Co dalej po zwolnieniach grupowych w firmie Delarks w zakresie wypracowania strategii rozwoju?*

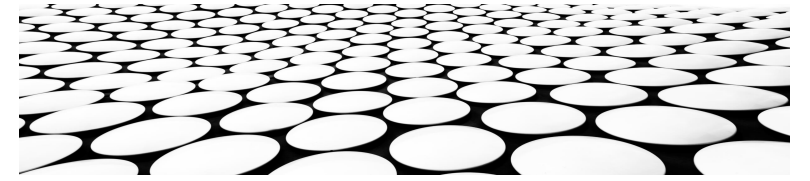
1. Na czym polega sukces firmy Delarks?
2. Dlaczego ludzie są mocno niezadowoleni? Dlaczego morale są bardzo niskie?
3. Jak spostrzega pracowników dyrektor naczelny Harry Denton?
4. Jak przeprowadzono zwolnienia w firmie?
5. Jaki wprowadzono nowy system wynagrodzeń? Jak go oceniają pracownicy?
6. Jakie próby naprawy nastrojów w firmie podejmował Denton? Czy były one skuteczne?
7. Jaki największy problem stoi przed Dentonem w zakresie poprawy nastrojów pracowników firmy Delarks?

## *Co dalej po zwolnieniach grupowych?*



Pytanie	Odpowiedź	Dowód (analiza treści)
Na czym polega sukces firmy Delarks?		

## *Co dalej po zwolnieniach grupowych?*



*Co dalej po zwolnieniach grupowych w firmie Delarks w zakresie wypracowania strategii rozwoju?*

WNIOSKI	REKOMENDACJE

---

# PYTANIA?

